



Asociación  
Española  
de Compliance

# Grupos de trabajo de ASCOM



## Sector Público

Contratación pública de  
próxima generación:  
Recomendaciones  
de Compliance

Septiembre  
2021

[www.asociacioncompliance.com](http://www.asociacioncompliance.com)

# Contratación pública de próxima generación: recomendaciones de Compliance

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Compliance en la contratación del sector público</b>	<b>6</b>
<b>3. Marco de cumplimiento</b>	<b>8</b>
<b>4. Riesgos en la contratación pública</b>	<b>11</b>
<b>5. Conflictos de intereses</b>	<b>22</b>
<b>6. Salvaguarda de la competencia</b>	<b>24</b>
<b>7. Medios propios</b>	<b>27</b>
<b>8. Acciones para minorar los riesgos</b>	<b>28</b>
<b>9. Canales de denuncia</b>	<b>32</b>
<b>10. Códigos éticos y de conducta</b>	<b>34</b>
<b>11. Verificación y control</b>	<b>37</b>
<b>12. UNE-ISO 37301: 2021 sistemas de gestión del Compliance. Requisitos con orientación para su uso</b>	<b>40</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>40</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>41</b>
<b>Anexo al apartado 6: Referencias en la LCSP a materia de competencia</b>	<b>42</b>

# 1. Introducción

## Contexto Next Generation.

Desde 2020 estamos **inmersos en la crisis sanitaria, económica y social mundial** provocada por el coronavirus Covid-19 (SARS-CoV-2). Como consecuencia, las administraciones públicas han reaccionado en varios órdenes que impactan en el *compliance* en el sector público, de los que destacamos: por un lado, la contratación pública, flexibilizándola coyunturalmente, y por otro, la economía, aumentando la financiación y el gasto. En 2021 el efecto transformador de la pandemia continúa y **llega un revulsivo: los fondos europeos Next Generation (NG-EU)**.

España puede llegar a gestionar ayudas comunitarias por un importe de hasta 220.000 millones de euros en los próximos seis años, sumando los fondos del Marco Financiero Plurianual 2021-2027, el fondo extraordinario NG-EU y los remanentes del MFP 2014-2020. Hay **una oportunidad única** para superar la crisis y salir reforzados, adaptados a las exigencias del siglo XXI, preparados para afrontar futuras recesiones e introducidos en una senda de crecimiento sostenible. Se trata de un **enorme reto de gestión** que requiere, más allá de reformas normativas y medidas de agilización y simplificación administrativa, ingentes esfuerzos de **autodisciplina del sector público y colaboración público-privada**. El Gobierno ha creado órganos político-administrativos de coordinación, colaboración y seguimiento.

Para que los logros se obtengan y no se desvanezcan **hay que prevenir los riesgos**, tanto los que perturban la buena **gobernanza** como los que afectan a la **elegibilidad** de los gastos, **de cuya materialización se podría seguir el reintegro de los fondos** absorbidos. En este sentido, ciertamente, los sistemas de control tradicionales no pudieron evitar que España malograra millones de pesetas y euros de ayudas europeas, a lo largo de varias décadas, a consecuencia de incumplimientos y fraudes. Para asegurar la legalidad y eficiencia en la gestión y la eficacia de los resultados de las inversiones, hay que conjugar agilidad procedimental y control de legalidad y, ante todo, determinar con precisión las necesidades reales a satisfacer con cada dotación económica.

## La contratación y los contratos del sector público.

La gestión de fondos comunitarios por las administraciones públicas y demás entidades del sector público se realiza mediante diversas fórmulas, aunque nos centraremos en los contratos públicos; éstos representan entre un 15 y un 20% del PIB de la Unión Europea, porcentaje que se incrementará sensiblemente con los fondos del presupuesto de la UE para el período 2021-27. Desde la denominada «Estrategia Europa 2020» **la contratación pública desempeña un papel clave**, configurándose como uno de los instrumentos basados en el mercado interior que deben utilizarse

para conseguir un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, garantizando al mismo tiempo un uso con mayor racionalidad económica de los fondos públicos.

En el contexto apuntado la contratación pública encuentra el **reto de conjugar**, en todas sus fases, la necesidad de **simplificación y agilización** administrativa y la obligación legal de aplicar **medidas de prevención** de conflictos de intereses y para la lucha contra el fraude, el favoritismo y la corrupción; además, ante la expectativa de obtención de ayudas comunitarias, al **cumplimiento de las normas** correspondientes se sumará el de los requisitos impuestos en la normativa reguladora de la subvención.

### **El compliance.**

**Con estas premisas** es evidente que, por razones tanto de oportunidad como de legalidad, las entidades del sector público, gestoras potenciales de fondos europeos, deberán **actuar con un plus de prevención, integridad y estrategia** y, en este sentido, **revindicamos el compliance**, entendido como método **para generar cultura corporativa de cumplimiento ético y gestionar proactivamente los riesgos**. Es lícito actuar sin *compliance* cuando éste no es exigible legalmente, pero, dado el contexto y los antecedentes, no es lo más conveniente.

Como señala el profesor Miño López, *la adopción de políticas de cumplimiento en el ámbito de la contratación pública se justifica desde la perspectiva de los intereses públicos, porque la contratación es un instrumento esencial para el desempeño de las restantes actividades administrativas, destaca en términos del PIB y las conductas colusorias causan daños a los poderes adjudicadores, a la Hacienda pública y a la economía en general.*<sup>1</sup>

En palabras de Casanovas Ysla: *“La divulgación general del compliance en la sociedad suele darse a raíz de*

<sup>1</sup> Miño López, A., “Los programas de cumplimiento y defensa de la competencia en la contratación pública: principios y modalidades”, Diario La Ley, núm. 9813, Sección Doctrina, marzo 2021.

*regulaciones que afectan a un amplio espectro de sujetos. La lucha contra la corrupción y la prevención de determinados actos criminales está provocando la exigencia de mecanismos de compliance en entidades de cualquier tamaño y sector en diferentes países. Esto contribuye a generalizar este concepto de compliance”<sup>2</sup>.*

Pues bien, **la protección de los intereses públicos y el riesgo de incumplimientos y criminalidad en la gestión de los fondos públicos**, y en concreto en este contexto la protección de los intereses financieros de la Unión Europea y el riesgo de incumplimientos que supondrían la disminución o pérdida de la ayuda concedida, **determinan la necesidad de mecanismos de compliance dentro del sector público.**

Las señas de identidad del *compliance* en el sector público español son, sostiene este Grupo de Trabajo - Sector Público de ASCOM de acuerdo con sus publicaciones:

- **respeto y promoción de los principios generales** preceptuados en la Ley, partiendo de los relacionados en el artículo 3 de la Ley 40/2015, de régimen jurídico del sector público, y
- **sometimiento pleno a la Ley y el Derecho** del sector público en virtud del artículo 103 de la Constitución.

A dichas señas añadiremos los siguientes fundamentos basados en el contexto de partida:

- **cumplimiento de la legislación sobre contratos del sector público**, teniendo muy presente la literalidad y la interpretación jurisprudencial de las Directivas europeas además de la Ley interna.
- específico de la cofinanciación con subvenciones, **la prevención de no conformidades o incumplimientos de los requisitos de las ayudas;**
- concernientes a la contratación pública y la gestión de fondos públicos en general, **la prevención de conflictos de intereses, conductas de favoritismo, fraude, corrupción y, en última instancia, malversación y otros delitos.**

**Nuestra 1ª recomendación para la gestión de contratos y fondos públicos** -en su caso procedentes del presupuesto de la Unión Europea- por parte de las entidades del sector público o receptoras de subvenciones **es, en cada organización, diseñar y desarrollar un programa de compliance proporcional a las necesidades y riesgos del contexto real.**

<sup>2</sup> Alain Casanovas Ysla, “Guía práctica de compliance según la Norma ISO 37301:2021”.

## 2. Compliance en la contratación del sector público

A cualquier efecto, aplicar un **programa de compliance** en el ámbito de la contratación y los contratos es una fortaleza del poder adjudicador y un beneficio directo para los órganos de contratación.

Nos referimos al **cumplimiento normativo**, aunque también se trata de los **objetivos de la contratación pública**, establecidos sin ambages en las tres Directivas de contratación del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014<sup>3</sup> y la Ley 9/2017<sup>4</sup>, de contratos del sector público española vigente; así como del **destino efectivo de los contratos y los fondos** y, con todo, la **aplicación de medidas para prevenir, detectar y tratar los riesgos**, incumplimientos y desórdenes **a causa de insuficiente *lex artis*, intereses personales o falta de control**.

Si la gestión de los riesgos es necesaria en todo tiempo y bajo toda condición, más aún si cabe en el periodo Covid-19 cuando se flexibilizan normativamente requisitos y condiciones de la contratación pública y/o surgen nuevas exigencias de control. La **evaluación de los riesgos relativos a la contratación y de pérdida de ayudas** ayuda a visualizar vulnerabilidades.

En cualquier caso, **es primordial** la profesionalización y el **mantenimiento de la profesionalización** de las personas que intervienen en la contratación, así como que **interioricen los principios rectores y los fines de las normas que manejan**. El programa de compliance deber incluir acciones formativas y de concienciación a la medida de las necesidades de cada colectivo susceptible de participar en alguna fase de la contratación: unidades susceptibles de proponer contrataciones o de ejercer

<sup>3</sup> Considerandos: tercero de la Directiva 2014/23, sobre concesiones; segundo de la Directiva 2014/24, sobre contratación pública; y cuarto de la Directiva 2014/25, sobre sectores especiales.

<sup>4</sup> Preámbulo de la Ley 9/2017, de Contratos del sector público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

como responsables de contratos, servicio jurídico, equipo gestor de los procedimientos de contratación, mesa de contratación y otros órganos de asistencia, así como los propios órganos de contratación. Incluso, en su caso, auditoría y el propio servicio de compliance deberán recibir formación en materia de contratación para el adecuado desempeño de sus funciones.

Además de gestionar la aptitud y la actitud de las personas, se deberá **idear un conjunto de medidas de control y supervisión** que cubran los siguientes frentes: defectos del modelo de organización y gestión que puedan afectar al procedimiento de contratación; riesgos relativos a los requisitos para que los contratos y sus gastos puedan ser cofinanciados; y riesgos contra la integridad o la Ética legal.

### **Enfoque preventivo.**

De acuerdo con el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia**<sup>5</sup> aprobado en abril de 2021 por el Gobierno **con motivo de las inversiones con cargo a los fondos europeos**, la gobernanza ha de garantizar la transparencia, la coherencia y la continuidad de las actuaciones, que serán de gran calidad y verdaderamente transformadoras.

Se despliega un marco completo de control y de información con el **foco puesto en prevenir irregularidades**.

El sistema de control será el ordinario de las Administraciones españolas, pero *“reforzando y adaptando su enfoque, cuando ello sea necesario, para dar la cobertura necesaria que garantice la adecuada protección de los intereses financieros de la UE, haciendo posible la prevención y, en su caso, la puesta de manifiesto y la corrección de las irregularidades relativas al fraude, la corrupción, el conflicto de intereses o la doble financiación”*.

Según el Plan, se despliegan tres ámbitos o niveles de control, los dos primeros actuando de forma concurrente y el tercero sobre los anteriores:

1. el **control interno del órgano ejecutor**: descansa en los propios responsables de la ejecución de cada inversión; *“constituye el control primario y básico de cualquier actividad administrativa en España, que debe dar seguridad sobre el cumplimiento de los requerimientos legales, de objetivos y de buena gestión financiera exigidos”*; cuenta con un marco normativo que *“incorpora regulaciones tendentes a evitar el fraude, la corrupción, el conflicto de intereses y la doble financiación”*; está apoyado por sistemas informáticos desarrollados por la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).

<sup>5</sup> Resolución de 29 de abril de 2021, de la Subsecretaría, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 27 de abril de 2021, por el que aprueba el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. BOE núm. 103, de 30.04.2021.

2. el **control interno de órganos independientes**: servicio jurídico, compliance, auditores, interventores y otras unidades internas: *“estos órganos realizan un control ex ante de legalidad sobre los actos de ejecución que es preceptivo y vinculante”*
3. el **régimen de auditorías y controles ex-post nacionales**. La IGAE es la Autoridad designada; en relación con la lucha contra el fraude el Servicio Nacional de Coordinación Antifraude (SNCA), integrado en la IGAE, formará parte esencial del modelo coordinado con la Oficina Europea de Lucha contra el Fraude (OLAF).

El enfoque preventivo se desarrolla internamente con una actuación proactiva y dinámica, con acciones de profesionalización y concienciación, con asesoramiento, autocontrol, control, comunicación y transparencia, con medidas facilitadoras de la gestión anticipada de los conflictos de intereses, sin esperar a que se presente una irregularidad y de acuerdo a una estrategia que será revisada periódicamente y cuando el contexto varíe. Como colofón, es necesario **documentar en tiempo y forma la actuación**, para generar evidencias.

**Nuestra 2ª recomendación es aplicar, ante todo, integridad y estrategia con un enfoque preventivo.**

### 3. Marco de cumplimiento

Se observa el uso creciente de una técnica legislativa consistente en **disposiciones que incluyen**, además de la **regulación temática correspondiente**, la relación de los **principios generales de tal materia**, así como una **llamada a adoptar medidas específicas y proporcionadas** contra el fraude y la corrupción sectorial y frente a los conflictos de intereses; en ocasiones también hay llamadas a la **designación de responsables de velar** por el cumplimiento. En este sentido, encontramos

una conexión con la función de *compliance*<sup>6</sup> ya que se promueve el cumplimiento ético y la prevención.

El marco de referencia es la normativa comunitaria, estatal y autonómica, más otros actos jurídicos, que comprende las materias sobre las que venimos tratando. Resumimos las disposiciones que consideramos esenciales:

### Ámbito comunitario.

- Reglamento (UE) 2021/785 del Parlamento europeo y del Consejo de 29 de abril de 2021 por el que se establece el Programa de la Unión de Lucha contra el Fraude y por el que se deroga el Reglamento (UE) núm. 250/201.
- Reglamento (UE) 2021/241 del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de febrero de 2021 por el que se establece el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. En particular recomendamos los artículos 22 y 24.
- Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo y del Consejo de 23 de octubre de 2019 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.
- Reglamento (UE, Euratom) 2018/1046 del Parlamento europeo y del Consejo, de 18 de julio de 2018, sobre las normas financieras aplicables al presupuesto general de la Unión, por el que se modifican los Reglamentos (UE) núm. 1296/2013, (UE) núm. 1301/2013, (UE) núm. 1303/2013, (UE) núm. 1304/2013, (UE) núm. 1309/2013, (UE) núm. 1316/2013, (UE) núm. 223/2014 y (UE) núm. 283/2014 y la Decisión núm. 541/2014/UE y por el que se deroga el Reglamento (UE, Euratom) núm. 966/2012. En particular recomendamos los artículos 135 y siguientes, 160 a 176 y 188 y siguientes.
- Directiva 2014/24/UE Parlamento europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014 sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE (vid., especialmente, el artículo 24, sobre conflicto de intereses).
- Informe de la Comisión. COM (2021) 245 final. Aplicación y mejores prácticas de las políticas nacionales de contratación pública en el mercado interior.
- Información. (2021/C 237/01) Adquisiciones sociales - Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones públicas – 2ª edición.
- Orientaciones sobre cómo evitar y gestionar las situaciones de conflicto de intereses con arreglo al Reglamento Financiero (2021/C 121/01).
- Documento EGESIF\_14-0021-00, Orientaciones para los Estados miembros y las autoridades responsables de los programas. Evaluación del riesgo de fraude y

<sup>6</sup> Véase el Libro blanco sobre la función de Compliance, disponible en la web de ASCOM.

medidas efectivas y proporcionadas contra el fraude. 2014.

- Recomendación (UE) 2017/1805 de la Comisión de 3 de octubre de 2017 sobre la profesionalización de la contratación pública. Construir una arquitectura para la profesionalización de la contratación pública.
- ProcurCompEU. Marco Europeo de Competencias para los profesionales de la contratación pública.<sup>7</sup>

### Ámbito interno estatal

- Resolución de 29 de abril de 2021, de la Subsecretaría, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 27 de abril de 2021, por el que aprueba el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.
- Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. En particular recomendamos el artículo 3.
- Real Decreto-ley 7/2020, de 12 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes para responder al impacto económico del COVID-19.
- Real Decreto-ley 3/2020, de 4 de febrero, de medidas urgentes por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español diversas directivas de la Unión Europea en el ámbito de la contratación pública en determinados sectores; de seguros privados; de planes y fondos de pensiones; del ámbito tributario y de litigios fiscales. En particular recomendamos el Libro, I, artículos 1 a 126.
- Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. En particular recomendamos los artículos 1, 28 y 64.
- Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

<sup>7</sup> [procurcompeu.ecf.for.pp.es.pdf \(europa.eu\)](https://procurcompeu.ecf.for.pp.es.pdf)

Para complementar el marco jurídico recomendamos nuestro documento “Normas y riesgos característicos del sector público” de septiembre de 2020, disponible en la web de ASCOM.

**Nuestra 3ª recomendación es conocer las normas comunitarias** que sean fuente de normas españolas e interpretar las estatales en el sentido más afín a las comunitarias.

## 4. Riesgos en la contratación pública

Con carácter general, y siguiendo el informe del Grupo de Trabajo - Sector Público de ASCOM de 2019, los riesgos que hay que gestionar en el sector público en el ámbito de la contratación son: **incumplimiento de la legislación** sobre contratos públicos, **falta de integridad** y, con respecto a proyectos internacionales, la **contratación irregular de proveedores o intermediarios** en terceros países.

El eje es la Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público, en adelante LCSP, que colegimos acarrea un inmenso interés en términos de *compliance*, porque reúne elementos de verificación de cumplimiento normativo como teleología y en su desarrollo legal -al definir los bienes jurídicos objeto de protección, concretar riesgos, establecer controles definidos y, además, al recoger de forma novedosa la adopción de medidas discrecionales para la lucha contra la corrupción y de prevención de conflictos de intereses en el ejercicio de la actividad específica-.

Antes de entrar en aspectos concretos y riesgos de la contratación pública relevantes para el *compliance*, procede el **apunte de los intereses y bienes protegidos y los riesgos inherentes que se infieren del art. 1 LCSP**, que se representa esquemáticamente en el siguiente cuadro:

Intereses y bienes protegidos
<b>Contratación con principios:</b> libertad de acceso, publicidad, transparencia, integridad, igualdad de trato y no discriminación.
<b>Eficiente utilización de los fondos públicos:</b> definición previa de las necesidades a satisfacer, salvaguarda de la libre competencia, selección de la mejor oferta.
Responsabilidad institucional: <b>realización de los fines institucionales</b> que se pretenden con el contrato.
<b>Responsabilidad social:</b> atención a los criterios sociales y medioambientales, así como a las PYMES y empresas de economía social.

Riesgos	
Inmateriales-Éticos	Actuar sin principios, descuidar los fines institucionales y la responsabilidad social. Emisión y omisión de actos sin motivo. Vicios de las personas y órganos.
Materiales	Contratar sin necesidad, no adjudicar a la oferta de mejor precio-calidad, descuidar la ejecución contractual.
Legales-Penales	Incumplir LCSP y los Contratos. Delinquir.

### Riesgos propios de cada etapa de la contratación.

La crisis del Covid-19 ha llenado la contratación pública de disposiciones normativas de medidas coyunturales que después van suprimiéndose, pero que aumentan los riesgos.

Según el profesor Gimeno Feliu, *la crisis sanitaria ha permitido eludir el principio de tensión competitiva de los mercados, relajar reglas de control financiero, facilitar e interpretar el cumplimiento de los contratos públicos vigentes para facilitar el mantenimiento de empleo, fomentar la compra de proximidad e incluso adquirir productos en mercados extranjeros, anticipando el precio frente a la regla de la previa entrega, pero no relajar la calidad de las exigencias democráticas y de buen gobierno, ni justifica la opción de habilitar espacios de impunidad*<sup>8</sup>.

Al hilo de ello, no puede desconocerse que, como ya **advirtió la OCDE** y algunos expertos<sup>9</sup> han venido a recordar:

***“El proceso de licitación ha sido tradicionalmente el centro de los esfuerzos internacionales. Sin embargo, esto es sólo la “punta del iceberg”, la fase mejor***

<sup>8</sup> Gimeno Feliu, José María, “La crisis sanitaria COVID-19. Reflexiones sobre su incidencia en la contratación pública y las soluciones adoptadas. *Revista Aranzadi Doctrinal*, núm. 11/2020, parte Estudios.

<sup>9</sup> Fernando Rubio Ballester y José Manuel Martínez Fernández. “Integridad y agilidad en la gestión de los fondos europeos a través de los contratos públicos”.

regulada y más transparente del proceso de contratación” para reivindicar “(...) **atención específica a zonas oscuras**, que están menos sujetas a los requisitos de transparencia y, por lo tanto, son potencialmente vulnerables a la corrupción. Entre las zonas oscuras se incluyen, concretamente:

- las fases previa y posterior a la licitación, desde la evaluación de las necesidades a la gestión del contrato y el pago;
- las excepciones a los procedimientos competitivos, es decir, las circunstancias especiales, tales como la urgencia extrema y los contratos de valor reducido.”

**Nuestra 4ª recomendación**, máxime para prevenir reintegros de fondos, es **no descuidar las “zonas oscuras”** de la contratación: fases de determinación de la necesidad del gasto y preparación de la contratación por un lado y ejecución y finalización del contrato, por otro.

### Riesgos propios de la PREPARACIÓN de la contratación.

La preparación es una de esas “zonas oscuras”. En esta etapa se diseña el contrato y la contratación; el riesgo está, en síntesis, en que **el verdadero motivo del contrato no sea otro que desviar fondos públicos a determinado tercero simulando:**

- la necesidad de determinada prestación, insuficiencia de medios internos o que los que hay no son aptos,
- que el contratista deba reunir determinados requisitos, y
- el valor estimado y características necesarias de la prestación a contratar.

En consecuencia, es esencial que los aspectos anteriores deban estar perfectamente descritos, motivados y documentados, siendo recomendable exigir que se indique si el contrato figura en el **plan anual de contratación** o la razón por qué no figura. El **informe de necesidad** de la unidad proponente es el instrumento para que el órgano de contratación decida si aprueba o no la licitación y el inicio de la tramitación. He ahí la trascendencia de esta fase de la contratación. La entidad contratante debería desplegar **una línea de prevención y cumplimiento** para fomentar la **supervisión analítica y exhaustiva** de las propuestas de contratación por unidades independientes de las proponentes que las contrasten antes de llegar al órgano de contratación

Los **principales riesgos** de la fase de preparación son los siguientes:

Tipo de incumplimiento por tipología del riesgo	Precepto LCSP
<b>Riesgos Inmateriales-Éticos</b>	
Fraccionamiento contractual para reducir la cuantía del objeto del contrato, generando indebidamente contratos menores que se podrían adjudicar directamente.	Art. 99.2
Pliegos elaborados a medida de un proveedor.	Arts. 64.1, 115, 122.2
Discriminación de proveedores, favoritismos y trato desigual concibiendo los procedimientos de contratación con la intención de eludir la publicidad o restringir artificialmente la competencia.	Arts. 64.1, 132.2
<b>Riesgos materiales</b>	
Ausencia de necesidad real de contratar.	Art. 28
Caracterización incorrecta del contrato: valor estimado irreal, prescripciones técnicas y duración inidóneas.	Art. 28
<b>Riesgos Legales</b>	
Omisión del informe de necesidad, insuficiencia de medios, procedimiento de contratación propuesto, características del contratista y de la prestación. Falta de motivación.	Arts. 28
Ausencia de informe justificativo de la necesidad y procedencia del contrato menor.	Art. 118
<b>Riesgos Penales</b>	
Falsedad documental (se puede dar al elaborar la documentación: informe de necesidad e insuficiencia de medios, información de los pliegos sobre subrogaciones): <ul style="list-style-type: none"><li>• Falsificación de documento privado (alterando un documento, simulando un documento, suponiendo en un acto la intervención de personas que no la han tenido, o atribuyendo a las que han intervenido en él declaraciones o manifestaciones diferentes de las que hubieran hecho, o bien falsificación de certificado).</li><li>• Falsificación de certificado: incurre en este delito, tanto si lo falsifica como si hace uso a sabiendas de su falsedad.</li></ul>	Código Penal  Art. 395 Art. 399.1 y 2

**Nuestra 5ª recomendación es diseñar diligencias** para contrastar el contenido del Informe de Necesidad.

## **Riesgos propios de la fase de la LICITACIÓN y ADJUDICACIÓN de los contratos públicos.**

La licitación, que culmina con la adjudicación, es la **fase principal de la contratación pública**. Se extiende desde la publicación de la licitación hasta el momento en el que, tras realizar la ponderación de las ofertas conforme a los criterios de adjudicación, se opta por la que haya obtenido mayor valoración y se le adjudica el contrato. En esta etapa el poder adjudicador debe enfocarse en:

- la gestión y el flujo de la información general sobre la licitación,
- analizar a los terceros que aspiran a ser contratistas y
- el órgano de contratación y los gestores del procedimiento de contratación.

Los objetivos del *compliance* en esta fase son salvaguardar la libre competencia, la igualdad de trato a todos los interesados, la transparencia y, al mismo tiempo el secreto de las ofertas, y la adjudicación del contrato a la oferta mejor puntuada. En concreto, es **fundamental establecer mecanismos adecuados para la prevención de conflictos de intereses** detectando lo que calificaremos de “incumplimientos” -como los conflictos de intereses de los miembros del órgano o mesa de contratación- para que sean conocidos y mitigados, y para detectar si los candidatos tienen alguna relación entre sí y si sus declaraciones son veraces. Más allá de prevenir el recurso especial en materia de contratación regulado en la LCSP y sus posibles consecuencias provisionales -medidas cautelares- y definitivas -anulación o retroacción de trámites-, un buen programa de *compliance* puede asegurar el éxito de un procedimiento de contratación o, al menos, disminuir considerablemente la probabilidad de riesgos en los procesos.

Ante tantos y tan importantes procesos sería deseable que el personal interiorice, tome como costumbre o hábito, **la autoexigencia y la exigencia en cada proceso** de la que vamos a denominar “regla de las 5 P”: i) **proceso previo**, ii) **proceso**, iii) **plazo**, iv) **persona** y v) **papel**. Se trata de preguntarse, al ir a hacer un proceso, cuáles son las condiciones exigidas en la norma o la norma interna y determinar si todas se estarían cumpliendo al ejecutarlo; después, habrá que actuar en consecuencia.

Los **principales riesgos** de la fase de licitación y adjudicación son los siguientes:

Tipo de incumplimiento por tipología del riesgo	Precepto LCSP
<b>Riesgos Inmateriales-Éticos</b>	
Discriminación de proveedores, favoritismos y trato desigual entre los interesados concurrentes no dando publicidad a las aclaraciones con respuestas vinculantes.	Arts. 132.1 y 138.3
Abuso de la subasta electrónica.	Art. 143.2
No adopción o no aplicación de medidas para detectar los conflictos de intereses.	Art 64.1
Omisión del deber de abstención o separación de miembros del órgano o mesa de contratación ante la detección o comunicación de un conflicto de intereses	Art 64
Omisión del deber de comunicar al órgano de contratación la detección de un posible conflicto de intereses respecto al personal al servicio del órgano de contratación, y que participe en la licitación, pudiendo influir en su resultado.	Art. 64.2
Aplicación interesada de los criterios de adjudicación a una oferta, o no ponderar conforme se ha establecido en el pliego de cláusulas administrativas, incluso, en contra de lo dispuesto en caso de empate.	146.3 y 147
No publicación de los criterios de adjudicación (o bien no se ha hecho de forma completa en los pliegos de cláusulas administrativas particulares o documento descriptivo)	Art. 145.5
Exigir certificado de un organismo de certificación determinado, no aceptando certificados de otros organismos de evaluación equivalentes, o bien, rechazar otros medios de prueba.	Arts. 128.1 y 2
No verificar a cabalidad el cumplimiento de los requisitos previos en la documentación aportada por los interesados.	Art. 140
<b>Riesgos materiales</b>	
No detectar o permitir acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela entre los licitadores, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en el proceso de contratación. Por ejemplo, poniéndose de acuerdo en los precios de las ofertas para beneficiar a uno de ellos.	Art. 132.3
Omitir información en el pliego relacionada con la subrogación como empleador, así como la obligación del contratista de responder por los salarios impagados a los trabajadores afectados por subrogación. Del mismo modo, de las cotizaciones a la Seguridad Social devengadas por los mismos, aun en el supuesto que se resuelva el contrato y se subroguen dichos trabajadores a un nuevo contratista.	Art. 130
Aplicación interesada de los criterios de adjudicación a una oferta, o no ponderar conforme se ha precisado en el pliego de cláusulas administrativas, incluso, en contra de lo dispuesto en caso de empate.	146.3 y 147
No establecer medidas eficaces que salvaguarden el secreto de las proposiciones presentadas por licitadores hasta el momento de su apertura.	Art. 139.2
Incumplimiento por parte de licitadores de los requisitos previos. Falta de control e incumplimiento de las circunstancias relativas a la capacidad, solvencia y ausencia de prohibiciones de contratar entre los concurrentes a una licitación (que deberán cumplirse en la fecha final de presentación de ofertas y subsistir en el momento de perfección del contrato).	Art. 140.4
Valoración de ofertas de forma sesgada, sin aplicar todos los criterios de adjudicación, favoritismo hacia una determinada propuesta valorando los criterios de forma que beneficie a la misma, perjudicar deliberadamente a una propuesta haciendo una valoración encaminada a causar dicho perjuicio.	Art. 146

Incumplimiento de requisitos de publicidad, como puede ser la publicación en el anuncio de licitación contraviniendo los principios de publicidad y transparencia.	Arts. 132.2 y 135
Modificar indebidamente los criterios de adjudicación, o fórmulas a emplear, en el momento de valorar las proposiciones.	Art. 146
Rechazar proposiciones de los interesados de forma poco motivada.	Art. 150
Actuaciones no sujetas a los plazos legales establecidos, tales como: no respetar los plazos de presentación de solicitudes de participación y proposiciones, o a los de licitación urgente del expediente, o la aplicación de reducción indebida de dichos plazos.	Art. 136, 119
Modificación de los pliegos de cláusulas administrativas particulares con posterioridad a la licitación del contrato.	Art. 122.1
Aceptación de una oferta sin solicitar aclaración, a sabiendas que es anormalmente baja, con precios fuera de mercado y perjudicando la competencia o demás ofertas.	Art. 149
Resolución sin motivación y sin publicación, contraviniendo el artículo 151 LCSP.	Art. 151
Declaración de una licitación como desierta, en la que concurra una oferta o proposición que sea admisible de acuerdo con los criterios que figuren en el pliego	Art. 150.3
Decisión de no adjudicar el contrato, sin que el motivo se ampare o justifique en razones de interés público, o bien, no se motive suficientemente dichas razones en el expediente.	Art. 152.3
Desistimiento en el procedimiento de adjudicación, sin que el mismo esté fundado en una infracción no subsanable de las normas de preparación del contrato o de las reguladoras del procedimiento de adjudicación, o sin justificación de la concurrencia de la causa.	Art. 152.4
<b>Riesgos Legales</b>	
Órganos de contratación: personas cuya capacidad en materia contractual no se sujeta a las normas y formalidades aplicables para el otorgamiento de poderes (Ley Sociedades de Capital) y para las delegaciones y desconcentración de competencias (derecho administrativo). Delegación o desconcentración de competencias y facultades del órgano de contratación sin seguir las normas y formalidades aplicables en el caso de que se trate de órganos administrativos, o para el otorgamiento de poderes (cuando se trate de órganos societarios o de una fundación).	Art. 61
Que la adjudicación no se rija utilizando criterios cualitativos basados en el principio de mejor relación calidad-precio.	131 y 145
Adjudicación directa de contrato sin resolución motivada, como en el caso de contrato menor, de la necesidad de contratar, de la habilitación del adjudicatario, de la urgencia de prestación de asistencia sanitaria (además de fijar el precio y quien lo va a ejecutar) conforme el 131.4 LCSP.	Arts. 118, 131.3, 131.4
Incumplimiento de los plazos legalmente establecidos para presentación de ofertas y ampliaciones de plazos.	Art. 136
Omitir trámites del procedimiento interno establecido, y que suponen un alto riesgo al evitar los controles concretos que cada organización tenga implementados a fin de reducirlos.	---
Incumplir en los pliegos los requisitos legales establecidos en función del tipo de contrato (pliego de cláusulas administrativas generales, pliego de cláusulas administrativas particulares, pliego de prescripciones técnicas generales, pliego de prescripciones técnicas particulares) e incumplimiento de las reglas para las prescripciones técnicas.	Arts. 121, 122, 123, 124 y 126

Incumplimiento de deber transparencia activa y pasiva en el acceso a pliegos y documentación complementaria y no atención al deber de información hacia los interesados. Desatención ante solicitud de información adicional.	Arts. 64, 136, 138 y 132
Omitir cláusula de protección de datos, en aquellos contratos cuya ejecución requiera el tratamiento por el contratista de datos personales, por cuenta del responsable del tratamiento.	Art. 122.2
Incumplir el deber de secreto y confidencialidad de las proposiciones hasta el momento de su apertura, y de adopción de medidas para mantener esa condición.	Arts. 139.2, 169.7 y 221.6
Incumplir el deber de confidencialidad, en el acceso del interesado al expediente de contratación, de forma previa a la interposición de recurso especial.	Art. 52.1
No respetar el carácter confidencial de determinados documentos o información del licitador que éste designe como confidencial. El quebranto de la obligación de confidencialidad de estos documentos tiene mayor repercusión si ha sido declarado "secreto empresarial", conforme la Ley 1/2019, de Secretos Empresariales (al margen del tipo delictivo ad hoc). Arts. 1, 3 y 9 Ley 1/2019 Secretos Empresariales.	Arts. 133, 138.2, 155.3, 179.6, 180
Exceso de confidencialidad.	Art. 133.1
Incumplimiento en materia de protección de datos, respecto de los documentos e información con datos personales, facilitada en las proposiciones. Arts. 5, 6, 24 y 25 del RGPD (UE), 2016/679.	D.A.16
Falta de motivación de las adjudicaciones.	131.3, 118, 131.4
Formalización de los contratos estableciendo modificaciones a las condiciones de licitación.	Art. 153.1
Incumplimiento de los plazos para formalizar el contrato (lo que abre la posibilidad de indemnización).	Art. 153
<b>Riesgos Penales</b>	<b>Código Penal</b>
Delito de Estafa: Cometan estafa los que, con ánimo de lucro, utilizaren engaño bastante para producir error en otro, induciéndolo a realizar un acto de disposición en perjuicio propio o ajeno. Si lo trasladamos a un proceso de licitación-adjudicación, puede aportarse información falsa en una proposición, para inducir a engaño y decantar las valoraciones en su elección, y confundir al órgano de contratación, siendo una propuesta finalmente inviable o por empresa insolvente, causando con dicho engaño un perjuicio, al no prestar el servicio, dejar deudas, como impagos de seguros sociales que debe asumir la contratante.	Art. 248
Delito de Tráfico de influencias: influir en un funcionario público o autoridad, valiéndose de la relación personal que se tenga con el mismo, a fin de obtener una resolución favorable en el proceso de licitación-adjudicación.	Art. 429
Delito de descubrimiento /revelación de secretos: apoderarse dolosamente de datos personales custodiados en un proceso de licitación.	Art. 197
Delito de Malversación de caudales públicos (supone una actuación en perjuicio del patrimonio público administrado) en el que no solo pueden incurrir funcionarios, sino conforme el artículo 435 del C. Penal se hace extensivo también a los que se hallen "encargados por cualquier concepto de fondos, rentas o efectos de las Administraciones Públicas". Podría darse esta situación, por ejemplo, realizando contrataciones innecesarias y sin justificación que supongan un derroche de dinero público.	Arts. 432, 252, 433 bis, 435

Delito de Cohecho: ofrecer, entregar o atender solicitudes de dádiva (beneficio) o retribución a autoridad, funcionario o persona en el ejercicio de su función pública, a fin de obtener una resolución beneficiosa en el proceso de licitación-adjudicación, en contra de sus deberes públicos.	Art. 424
Delito de Tráfico de influencias: influir en un funcionario público o autoridad, valiéndose de la relación personal que se tenga con el mismo, a fin de obtener una resolución favorable en el proceso de licitación-adjudicación.	Art. 429
Delito de Estafa: Cometen estafa los que, con ánimo de lucro, utilizaren engaño bastante para producir error en otro, induciéndolo a realizar un acto de disposición en perjuicio propio o ajeno. Si lo trasladamos a un proceso de licitación-adjudicación, puede aportarse información falsa en una proposición, para inducir a engaño y decantar las valoraciones en su elección, y confundir al órgano de contratación, siendo una propuesta finalmente inviable o por empresa insolvente, causando con dicho engaño un perjuicio, al no prestar el servicio, dejar deudas, como impagos de seguros sociales que debe asumir la contratante.	Art. 248
Delito de corrupción en los negocios: El directivo, administrador, empleado o colaborador de una empresa mercantil o de una sociedad que, por sí o por persona interpuesta, reciba, solicite o acepte un beneficio o ventaja no justificados de cualquier naturaleza u ofrecimiento o promesa de obtenerlo, para sí o para un tercero, como contraprestación para favorecer indebidamente a otro en una licitación.	Art. 286 bis
Delito contra la propiedad intelectual: el que, con ánimo de obtener un beneficio económico directo o indirecto y en perjuicio de tercero, reproduzca, plagie, distribuya, comunique públicamente o de cualquier otro modo explote económicamente, en todo o en parte, una obra o prestación literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la autorización de los titulares de los correspondientes derechos de propiedad intelectual o de sus cesionarios.	Art. 270
Delito contra la propiedad industrial: puede darse (en alguna de las personas que intervienen en el proceso de licitación con acceso a información) cuando con fines industriales o comerciales, sin consentimiento del titular de una patente o modelo de utilidad y con conocimiento de su registro, fabrique, importe, posea, utilice, ofrezca o introduzca en el comercio objetos amparados por tales derechos.	Art. 273
Delito relativo al mercado y los consumidores: Revelación de secretos de empresa.	Art. 278 y 279
Delito relativo al mercado y los consumidores: oferta o publicidad engañosa de productos y servicios, alegaciones falsas y características inciertas, pudiendo causar perjuicio grave (por ejemplo: engaño ante licitación de maquinaria sanitaria, falseando información sobre efectos de tratamiento)	Art. 282
Falsedad documental: se puede dar al aportar la documentación que compone los requisitos previos en los casos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsificación de documento privado (alterando un documento, simulando un documento, suponiendo en un acto la intervención de personas que no la han tenido, o atribuyendo a las que han intervenido en él declaraciones o manifestaciones diferentes de las que hubieran hecho, o bien a través de la falsificación de un certificado.</li> <li>• Falsificación de certificado: incurre en este delito tanto el que lo falsifica como el que hace uso de el a sabiendas de su falsedad.</li> </ul>	Art. 395 Art. 399. 1 y 2

**Nuestra 6ª recomendación es informar y concienciar sobre los riesgos y componentes de cada proceso a los gestores del procedimiento de contratación, facilitándoles instrumentos para prevenir sus propios conflictos de intereses.**

## Riesgos propios de la ejecución, efectos y extinción del contrato.

Cerrado el expediente de contratación, se abre el de ejecución del contrato. Entonces, los riesgos giran en torno a la satisfacción de la necesidad que motivó la contratación, la contraprestación al contratista, la eficiente gestión de los fondos públicos destinados a este fin y, en especial, las **modificaciones** del objeto del Contrato. El programa de *compliance* debería contener medidas para **velar proactivamente por el cumplimiento del contrato en sus propios términos**, sin desviaciones ni omisiones.

En caso de haber sido controlados los riesgos de las fases de preparación, licitación y adjudicación, llegados a la ejecución del contrato, la carga de riesgo se reduce muchísimo y concentra en la efectiva ejecución de las prestaciones y compromisos contractuales: ejecución del objeto, ejecución presupuestaria y cumplimiento de las demás obligaciones derivadas del contrato establecidas en el mismo.

Los **principales riesgos** de la ejecución y finalización del contrato son los siguientes:

Tipo de incumplimiento por tipología del riesgo	Precepto LCSP
<b>Riesgos Inmateriales-Éticos</b>	
Faltas de diligencia por parte del responsable del contrato en lo que respecta a la detección.	---
Responsabilidad social: relativa a los factores sociales y medioambientales de la ejecución.	Art. 201 y 202
<b>Riesgos Legales</b>	
Modificación sustancial del contrato, fuera de los supuestos legalmente contemplados, en lugar de su resolución.	Art. 203
Realizar indebidamente otras modificaciones no previstas en el pliego de cláusulas administrativas particulares (como prestaciones adicionales, circunstancias imprevisibles y modificaciones no sustanciales) sin cumplir los requisitos exigidos legalmente para ello.	Art. 205
Ante incumplimiento parcial no resolución del contrato y no aplicación de las penalidades contempladas en el pliego de cláusulas administrativas.	192.2 y 3, 193
Incumplimientos del objeto del contrato.	Art 189
Incumplimiento de las obligaciones esenciales, principales y accesorias del contrato.	Art 189 y 210
Incumplimientos de las obligaciones y plazos de pago.	Art. 198, 204 y 210
Art 43.f) Ley General Tributaria (resp. obligaciones tributarias), Art. 42 Estatuto de los Trabajadores y Art. 127.1 y 168 LGSS (resp. en materia de S. Social, salarial y prestaciones), y el Art 42.2 Ley 31/1995 de Prevención de riesgos laborales y Art. 42.3 Ley de Infracc. y Sanciones en el Orden Social (LISOS).	
Responsabilidad solidaria por accidente de trabajo de la contratista (civil, administrativa y recargos de prestaciones)	

Incumplimiento del contratista de los requisitos en materia de Subcontratación: realizada para toda la prestación, cuando no esté autorizada en los pliegos y cuando no se comunique al órgano de contratación	Art. 215
Incumplimiento de subrogación.	
Incumplimiento de los requisitos para suspensión o extinción del contrato	Art 208 y 209 LCSP
<b>Riesgos Penales</b>	<b>Código Penal</b>
Delito de Malversación de caudales públicos (supone una actuación en perjuicio del patrimonio público administrado), en el que no solo pueden incurrir funcionarios, sino, conforme el artículo 435 del C. Penal, se hace extensivo también a los que se hallen “encargados por cualquier concepto de fondos, rentas o efectos de las Administraciones Públicas”. Podría darse esta situación, por ejemplo, realizando contrataciones innecesarias y sin justificación que supongan un derroche de dinero público.	Arts. 432, 252, 433 bis, 435
Delito de Cohecho: ofrecer, entregar o atender solicitudes de dádiva (beneficio) o retribución a autoridad, funcionario o persona en el ejercicio de su función pública, a fin de obtener una resolución beneficiosa en el proceso de licitación-adjudicación, en contra de sus deberes públicos.	Art. 424
Delito de Tráfico de influencias: influir en un funcionario público o autoridad, valiéndose de la relación personal que se tenga con el mismo, a fin de obtener una resolución favorable en el proceso de licitación-adjudicación.	Art. 429
Delito de Estafa: Cometan estafa los que, con ánimo de lucro, utilizaren engaño bastante para producir error en otro, induciéndolo a realizar un acto de disposición en perjuicio propio o ajeno. Si lo trasladamos a un proceso de licitación-adjudicación, puede aportarse información falsa en una proposición, para inducir a engaño y decantar las valoraciones en su elección, y confundir al órgano de contratación, siendo una propuesta finalmente inviable o por empresa insolvente, causando con dicho engaño un perjuicio, al no prestar el servicio, dejar deudas como impagos de seguros sociales que debe asumir la contratante.	Art. 248
Delito de corrupción en los negocios: El directivo, administrador, empleado o colaborador de una empresa mercantil o de una sociedad que, por sí o por persona interpuesta, reciba, solicite o acepte un beneficio o ventaja no justificados de cualquier naturaleza u ofrecimiento o promesa de obtenerlo, para sí o para un tercero, como contraprestación para favorecer indebidamente a otro en una licitación.	Art. 286 bis
Falsedad documental: se puede dar (al aportar la documentación que compone los requisitos previos) en los casos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsificación de documento privado (alterando un documento, simulando un documento, suponiendo en un acto la intervención de personas que no la han tenido, o atribuyendo a las que han intervenido en él declaraciones o manifestaciones diferentes de las que hubieran hecho, o bien a través de la falsificación de un certificado.</li> <li>• Falsificación de certificado: incurre en este delito, tanto el que lo falsifica como el que hace uso de el a sabiendas de su falsedad.</li> </ul>	Art. 395 Art. 399. 1 y 2
Omitir información en el pliego relacionada con la subrogación como empleador, así como la obligación del contratista de responder de los salarios impagados a los trabajadores afectados por subrogación, así como de las cotizaciones a la Seguridad social devengadas por los mismos, aun en el supuesto que se resuelva el contrato y se subroguen los trabajadores a un nuevo contratista.	Art. 130

**Nuestra 7ª recomendación es recordar periódicamente al responsable del contrato** que debe sujetarse a las estipulaciones de éste, incluso las accesorias, ofreciéndole apoyo.

## 5. Conflictos de intereses

Siendo como son fuente de fraudes, favoritismos y corrupción, interesa sucintamente enfatizar tres aspectos del riesgo de conflictos intereses, empezando por i) la **definición** y continuando con ii) la **responsabilidad activa del órgano de contratación** como gestor del riesgo y iii) una proposición de **herramienta para la identificación y prevención del riesgo**.

Siguiendo a la OCDE<sup>10</sup>, podemos definir el conflicto de intereses como: *“el conflicto entre el deber público y los intereses privados de un empleado público, cuando este tiene intereses privados que podrían influir indebidamente en la forma correcta del ejercicio de sus funciones y responsabilidades oficiales”*. Estamos así ante una situación de riesgo, en la que un empleado público con un interés personal puede causar una influencia ilegítima en su actividad profesional. **La OCDE ha identificado tres tipos de conflictos de intereses:**

- Conflicto de intereses **real**: un empleado público tiene intereses privados que pueden influir de manera indebida en el desempeño de sus deberes y responsabilidades oficiales.
- Conflicto de intereses **potencial**: un empleado público tiene intereses privados que podrían influirle si tuviera que asumir en el futuro determinadas responsabilidades oficiales.
- Conflicto de intereses **aparente**: parece que los intereses privados de un empleado público son susceptibles de influir indebidamente en el desempeño de sus funciones, pero de hecho este no es el caso.

<sup>10</sup> Obtenido de: [Microsoft Word - OLAF-2013-550-0-0-ES-TRA-0.DOC \(europa.eu\)](#)

En esa línea, **la LCSP**, en el artículo 64, “**Lucha contra la corrupción y prevención de los conflictos de intereses**”, abarca así los conflictos de intereses en la contratación pública: (...) *A estos efectos el concepto de conflicto de intereses abarcará, al menos, cualquier situación en la que el personal al servicio del órgano de contratación, que además participe en el desarrollo del procedimiento de licitación o pueda influir en el resultado del mismo, tenga directa o indirectamente un interés financiero, económico o personal que pudiera parecer que compromete su imparcialidad e independencia en el contexto del procedimiento de licitación. Aquellas personas o entidades que tengan conocimiento de un posible conflicto de interés deberán ponerlo inmediatamente en conocimiento del órgano de contratación.*

Es importantísimo señalar que, en este sentido, **la LCSP hace expresamente un requerimiento de proactividad**: *Los órganos de contratación deberán tomar las medidas adecuadas para luchar contra el fraude, el favoritismo y la corrupción, y prevenir, detectar y solucionar de modo efectivo los conflictos de intereses que puedan surgir en los procedimientos de licitación.* Por tanto, la Ley designa los sujetos responsables, pero no fija las medidas, que será cada órgano el que determine las necesarias y proporcionales en su organización.

A tales efectos resulta interesante como **herramienta de apoyo el documento** publicado por la Oficina Europea de Lucha Anti-Fraude (**OLAF**): “**Detección de conflictos de intereses en los procedimientos de contratación pública en el marco de las acciones estructurales. Guía práctica para los responsables de la gestión**”<sup>11</sup>. El objetivo de este documento es proporcionar unas directrices de identificación de conflictos de intereses y mitigar los riesgos de tales situaciones. Recomienda el desarrollo en cada Estado miembro de la UE, y de acuerdo con su legislación propia, de una política que aborde la prevención, la detección, la gestión y las sanciones en relación con el conflicto de intereses en la contratación pública.

En definitiva, los órganos de contratación deben gestionar proactivamente los conflictos de intereses con el alcance de la definición de conflictos de intereses -reales, potenciales y aparentes- que figura en la Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público, siendo recomendable seguir la Guía de la OLAF con la adopción de medidas, entre ellas:

- **Exigir declaraciones expresas y escritas sobre conflictos de intereses.** Todas y cada una de las personas que participen en un procedimiento de contratación pública deberían cumplimentar en cada ocasión, una *declaración de ausencia de conflicto de intereses* o, en su caso, una declaración sobre los intereses en conflicto. Posteriormente habría que desarrollar un seguimiento y actualización de las declaraciones.

---

11 Obtenido de: <https://ec.europa.eu/sfc/sites/default/files/sfc-files/guide-conflict-of-interests-ES.pdf>

- **Verificación de las declaraciones con información procedente de otras fuentes.** Esto deberá hacerse determinando controles en cualquier fase del proceso y gestionando la información procedente de denunciantes y medios de comunicación.
- **“Banderas rojas”** (*red flags*) que puedan ayudar a detectar situaciones en las que exista conflicto de intereses. Las banderas rojas se deben de establecer en todo el procedimiento de contratación pública y son una señal de que algo se sale de lo habitual y que debería examinarse con detenimiento.
- **Formación y sensibilización.**

**Nuestra 8ª recomendación**, complementaria de la 6ª, es **formar y concienciar al órgano de contratación** para la competencia del artículo 64.1 LCSP, de *“tomar las medidas adecuadas para prevenir, detectar y solucionar de modo efectivo los conflictos de intereses que puedan surgir en los procedimientos de licitación”*. Además, recomendamos **la Guía de la OLAF** a la que hemos hecho referencia.

## 6. Salvaguarda de la competencia

Al hilo del artículo 64 LCSP y *“el fin de evitar cualquier distorsión de la competencia”*, no se pierda de vista que **la contratación pública siempre es un escenario de riesgo desde la perspectiva del derecho de la competencia**. Sustancialmente, el comportamiento ilícito (el riesgo) que queremos prevenir es el tipificado en el artículo 1 de la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia:

*Artículo 1. Conductas colusorias.*

*Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional y, en particular, los que consistan en: .../...*

c) *El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.*

Las formas que puede adoptar la colusión en la contratación pública (“*bid rigging*”)<sup>12</sup> son básicamente las siguientes:

- **Ofertas de resguardo (*Cover Bidding*)** también conocidas con el nombre de ofertas complementarias, de cortesía o simbólicas. Se trata de ofertas diseñadas para simular una competencia auténtica y, por este motivo, son difíciles de detectar.
- **Eliminación de ofertas (*Bid Supresión*)**. En este caso, la estrategia que adoptan las empresas que intentan coludir consiste en el hecho que una o más de una de estas compañías acepten abstenerse, retirarse o presentar una oferta conjunta.
- **Asignación de mercados (*Market Allocation*)**. Los competidores se reparten el mercado por áreas geográficas, o bien acuerdan asignarse carteras de clientes.
- **Rotación de ofertas (*Bid Rotation*)**. Las empresas que coinciden en distintos procesos de licitación pueden decidir repartirse por turnos cuál será la ganadora. Pudiendo tratarse de una rotación simple, donde cada una de las empresas gana el mismo número de contratos, o rotación según igualdad de ingresos, o según dimensiones.

Hay que tener en cuenta que, tratándose de contratación, hay dos partes contratantes: el poder adjudicador y las empresas que concurren a las licitaciones. Es necesario considerar a ambas partes porque, en realidad, **el riesgo de colusión entre licitadores puede producirse con colaboración del poder adjudicador o sin ella.**

Recordemos que, en términos generales, las empresas operan bajo un principio de libertad (en este caso, de Libertad de Mercado, Art.38 C.E.). En otras palabras, todo lo que no tienen prohibido, les está permitido. Sin embargo, la Administración (entendida aquí como “poder adjudicador”) opera bajo un criterio de “pleno sometimiento a la Ley y al Derecho” (Art. 9 y Art. 101.3 C.E.). La consecuencia de esta distinta sujeción a la legalidad implica que el poder adjudicador tendrá, por supuesto, obligaciones de “NO HACER” (conductas prohibidas) pero también obligaciones de “HACER” (conductas activas obligadas). Que este tipo de obligaciones sean, a menudo, jurídicamente indeterminadas, no quiere decir que no existan y, por lo tanto, cobran todo su vigor desde la perspectiva del *compliance*.

**La colaboración del poder adjudicador en la distorsión de la competencia puede tener distintos niveles de intención:**

- Desde un máximo de ilegalidad, es decir, **consciente y dolosamente**, en beneficio, directo o indirecto, de los decisores (lo que se engloba en el término “**corrupción**”: cohecho, malversación y otros delitos).

<sup>12</sup> Para más detalles véase: <https://web.icam.es/bucket/PPT%20BID%20RIGGING%20ICAM.pdf>

- La colusión **consentida sin necesidad de cohecho** como ocurre frecuentemente en aras de una pretendida “eficiencia” mal entendida, construida de rutinas, comodidades, falsas seguridades de suministro, o, a veces, hipotéticas “razones sociales” (por ejemplo, la preferencia por la compra local).
- El caso de una hipotética colaboración **voluntaria, pero sin una verdadera consciencia de su ilicitud** (aunque sea difícil de aceptar su existencia a las alturas del siglo en que estamos).
- La colusión producida **sin necesidad de la colaboración del poder adjudicador, es decir, “a sus espaldas”**; en estos casos, podríamos hablar de colusiones indetectables, o detectables, frente a las cuales, evidentemente, el grado de responsabilidad de los entes públicos y de sus gestores será distinto.

Por otra parte, si atendemos ahora a las empresas, no olvidemos **la importante diferencia que hay, en lo tocante a la responsabilidad de la persona jurídica, entre el ilícito cometido por la dirección de la misma y el ilícito cometido por sus empleados**. En ambos casos, al tratarse de personas, deberemos distinguir siempre entre las conductas dolosas, o imprudentes, en distintos grados de culpabilidad, de unos u otros.

La LCSP contiene distintas referencias, no muy sistemáticas, a la concurrencia, la competencia y la colusión. Las referencias son las que se apuntan en el siguiente cuadro, y explicitamos en el **ANEXO que acompaña al final del documento**.

Norma	Materia
Arts. 1 y 132	Principios de contratación
Art. 150	Tratamiento de los indicios de colusión
Arts. 69 y 139.3	UTES
Art. 115	Consultas al mercado
Art. 214	Cesión de contratos
Art.71.1-b	Prohibición de contratar
Art. 99.3	Lotes
Art. 167	Procedimiento de licitación con negociación
Art. 226.4	Sistema dinámico de adquisición

**Nuestra 9ª recomendación** es adoptar medidas activas, explícitas y escritas de **supervisión de la ausencia de colusión** de los licitadores que concurren a las licitaciones del poder adjudicador, **teniendo presente** para ello, las disposiciones de la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.

## 7. Medios propios

Como señala la Ley 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público, podrán ser consideradas medios propios y servicios técnicos de los poderes adjudicadores las entidades integrantes del sector público institucional cuando cumplan las **condiciones y requisitos establecidos en la LCSP**, esto es, cuando se acredite que, además de disponer de **medios suficientes e idóneos** para realizar prestaciones en el sector de actividad que se corresponda con su objeto social, de acuerdo con su norma o acuerdo de creación, se dé alguna de las circunstancias siguientes:

- a) **Sea una opción más eficiente que la contratación pública** y resulta sostenible y eficaz, aplicando criterios de rentabilidad económica.
- b) **Resulte necesario por razones de seguridad pública o de urgencia** en la necesidad de disponer de los bienes o servicios suministrados por el medio propio o servicio técnico.

La característica principal de estas mercantiles es que **sus relaciones con las AAPP son internas, subordinadas y dependientes**, que sus relaciones jurídicas se sustancian bajo la figura del encargo (antes llamadas encomiendas de gestión) quedando obligado el medio propio al cumplimiento de éste, salvo que exceda flagrantemente de su objeto social y que el cobro de sus servicios se hará mediante tarifas públicas ajustadas anualmente. Estas mercantiles, por su naturaleza, quedan fuera de las leyes de competencia del mercado, pudiendo la administración que ordena el encargo decidir libremente si desea ejecutar la obra o servicio a través de su medio propio o, por el contrario, licitarlo mediante concurso público, en cuyo caso, el medio propio está vetado para presentar oferta.

Pese a las reiteradas quejas de parte del sector privado respecto a la posible situación de privilegio de los medios propios de las Administraciones Públicas, el hecho es que reiteradas sentencias del TJUE (STJUE de 18 de noviembre de 1999, Teckal (C-107/98, EU:C:1999:562) y las SSTJUE de 18 de enero de 2007, Auroux y otros (C-220/05, EU:C:2007:31), y de 6 de abril de 2006, ANAV (C-410/04, EU:C:2006:237), han declarado la plena legalidad de la doctrina *in house providing* amparada en la libre elección que tiene las AAPP de recurrir a sus medios propios o sacar el contrato a licitación, sin tener que justificar en cada una de ellas la mejor opción del medio propio. Asimismo, se pronuncia sobre los encargos la Resolución de 25 de julio de

2018 de la Intervención General de la Administración del Estado, en la que solo alude a la verificación por la Intervención del cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 32 de la LCSP, sin referirse a la necesidad de verificar o explicar porque se utiliza un medio propio en vez de acudir a un procedimiento de licitación.

## 8. Acciones para minorar los riesgos

A los riesgos que hemos descrito en los apartados anteriores según las distintas fases de la contratación, se corresponden las medidas que indicamos a continuación, ora con carácter preventivo, ora con carácter reactivo, o con carácter deductivo.

Riesgo		Medida	
Iniciación y elaboración de procedimientos de contratación de proveedores contrarios a la legislación vigente por desconocimiento de la normativa	Preparación	Conocer la normativa aplicable en materia de adjudicación de contratos, Contratos del Sector Público y contratos menores.	Preventivo
		Las actuaciones del área son acordes con la normativa aplicable en materia de adjudicación de contratos, Contratos del Sector Público y contratos menores.	Preventivo / Detectivo
		Tener implementado un sistema de gestión de compras, que impida el pago de facturas sin contar con soporte correspondiente o el contrato firmado previamente supervisado por el órgano interno competente	Detectivo
		Llevar a cabo la verificación de contar con un contrato firmado antes de efectuar pago alguno.	Detectivo
		Tener integrado un miembro del órgano interno de control en todas las fases de la contratación. La documentación es revisada previamente por dicho órgano.	Preventivo / Detectivo
Incumplimiento de la normativa interna (Instrucciones) y externa aplicable a los contratos con proveedores	Preparación Licitación Adjudicación	Conocer la normativa aplicable en materia de adjudicación de contratos, Contratos del Sector Público y contratos menores.	Preventivo
		Las actuaciones del área son acordes con la normativa aplicable en materia de adjudicación de contratos, Contratos del Sector Público y contratos menores.	Preventivo Detectivo
		Llevar a cabo la verificación de la redacción última del contrato con proveedores por los Servicios Jurídicos de la entidad antes de la firma del mismo.	Preventivo Detectivo
Deficiencias en la gestión de los contratos (adjudicación, seguimiento, pagos...)	Preparación Licitación Adjudicación Ejecución	Participación en las fases de contratación (elaboración de pliegos, mesa de contratación, adjudicación) de las áreas gestoras y de miembros del órgano de control de contratación. Recibir un asesoramiento por los servicios jurídicos de la organización.	Preventivo Detectivo
		Llevar a cabo evaluaciones objetivas externos (auditorias)	Reactivo

Desarrollo inadecuado de proyectos, en cualquiera de las fases de los mismos (solicitud, selección y contratación de proveedores externos, ejecución, documentación, etc) que impide el cumplimiento de los plazos o presupuestos.	Preparación Licitación Adjudicación Ejecución	Llevar a cabo la revisión del calendario del proyecto y su cumplimiento	Preventivo Detectivo Reactivo
		Llevar a cabo el seguimiento del cumplimiento de presupuesto y desviaciones.	Detectivo
El pago incorrecto o indebido a los proveedores	Ejecución	Establecer un sistema para el pago de las facturas con proveedores cuando hayan sido validadas por las unidades gestoras y por la unidad de control de contratos.	Detectivo Reactivo
Prestación de servicio o ejecución de obra deficiente. Gestión deficiente de los servicios u obras prestados por proveedores.	Ejecución	Establecer reuniones periódicas con los proveedores para el seguimiento del desempeño de los servicios/obras de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato	Detectivo Reactivo
Ausencia, desactualización, inadecuación de los procedimientos internos establecidos en el proceso de compras dentro de la entidad, o su incoherencia con las políticas en vigor y la normativa aplicable. (procesos internos, niveles de atribución...)	Preparación Licitación Adjudicación Ejecución	Llevar a cabo una revisión periódica de los procedimientos en vigor siendo acordes con la operativa de la entidad.	Preventivo Detectivo
Existencia y/o gestión inadecuada de conflicto de intereses en la toma de decisiones	Preparación Licitación Adjudicación	Definir una política clara sobre el Conflicto de intereses en la organización. Revisión anual de la misma. Cumplimiento de las diferentes políticas y normas que persiguen evitar el conflicto de interés.	Preventivo

## Supervisión de licitadores y adjudicatarios.

La Unidad de *compliance* de cualquier empresa privada normalmente va a destinar la mayor parte de sus recursos y esfuerzos a dos cuestiones: la prevención de blanqueo de capitales y la diligencia debida de terceros (*third parties' due diligence*). No es el caso, a priori y dependiendo de su actividad, de una entidad pública.

Mientras la empresa privada va a tener que analizar la integridad y reputación de cada uno de sus socios de negocio antes de firmar contratos con empresas desconocidas, **la entidad pública va a centrar sus esfuerzos** en que el **procedimiento de contratación** pública se realice correctamente y el contrato se adjudique **a la empresa de las** que se califiquen como **aptas para contratar y solventes para ejecutar el contrato que presente la oferta económicamente más ventajosa** y, después, en que la unidad responsable del contrato controle el cumplimiento de las obligaciones accesorias del contratista, tales como estar al corriente en sus obligaciones tributarias o pagar a sus subcontratistas en los plazos legales. En este sentido, **es fundamental detectar las irregularidades en la contratación en las tres líneas de defensa:**

**1ª Línea de defensa:** el órgano de contratación (negocio) debe seleccionar correctamente el contrato que corresponda, asumiendo que una empresa pública no puede adjudicar “a dedo” a sus colaboradores, debiendo garantizar los principios de publicidad y concurrencia.

**2ª Línea de defensa:** Las unidades de contratación y de *compliance* deben controlar que el contrato seleccionado por el órgano de contratación se adecúa a la realidad, tanto en cuantía como en tipología de contrato.

**3ª Línea de defensa:** La unidad de auditoría interna tiene que estar especializada en contratación pública para detectar cualquier posible irregularidad en esta materia. Si la irregularidad es significativa deberá dar traslado a la unidad de *compliance* para que investigue si detrás de la misma pueden esconderse actuaciones penalmente reprochables.

Por tanto, se puede concluir que, respecto de las **due diligence de terceros**, en el ámbito de las empresas públicas la capacidad de control de la función de **compliance en la contratación a nivel nacional** está muy

limitada ya que la LCSP es muy estricta respecto de las exclusiones de licitadores. La mala prensa de alguno de ellos o el conocimiento cierto de haber estado incurso en actividades irregulares no habilita al órgano de contratación para excluirle si no está incurso en una situación de prohibición de contratar. Sería una buena práctica desde compliance o por la propia Mesa de Contratación, revisar en el ROLECE el estado de situación de las adjudicatarias con carácter previo a la firma del contrato y comprobar que la declaración responsable presentada se compadece con su situación real de prohibición de contratar. Es una lástima que el Ministerio de Hacienda, de un tiempo a esta parte, ha dejado de publicar los listados de empresas incursas en una situación de prohibición de contratar, por lo que no se puede automatizar el proceso de *red flags*. En relación con las **due diligence de terceros en el ámbito internacional**, cabe señalar que las empresas públicas pueden tener actividad internacional cuando su objeto social lo permite. Entrar a competir en un mercado nuevo es complicado y, por esto, muchas **empresas recurren a un agente local** que les facilite el acceso a contratos públicos. Dicho contrato de agencia es perfectamente legal, pero se deben observar con cautela los pagos realizados al agente. Éstos se deben abonar siempre como contraprestación a un servicio prestado (ya sea legal, mercantil, fiscal o comercial), no siendo recomendable como una comisión de éxito (*success fee*), ya que este tipo de comisiones pueden ser utilizadas para el pago de sobornos a funcionarios públicos extranjeros, en una forma de encubrir lo que se conoce como “*mordida*”, dándole forma de pago corriente por un servicio de consultoría, cuando éste no ha tenido lugar. También se debe extremar la precaución y hacer un análisis previo de los **socios locales de negocio** con los que se pueda ejercer la actividad en el extranjero, tanto si se va en consorcio como en una *joint venture*. Es preciso antes de firmar cualquier contrato revisar la reputación del socio en términos de integridad empresarial y para ellos se deben contrastar los siguientes extremos:

- 1.- Valorar la necesidad de la contratación de un tercero y justificarlo;
- 2.- Valorar su compromiso de integridad: comprobar si dispone de un programa de cumplimiento y, si no lo tiene, solicitarle una declaración jurada con reconocimiento y aceptación de los códigos y políticas de la empresa;
- 3.- Averiguar la información societaria y de su personal directivo (relaciones con la administración, causas penales abiertas...);
- 4.- Solicitar que aporten información de respaldo (cotejar las declaraciones con la documentación aportada);
- 5.- Analizar y validar la información aportada: búsqueda de señales de alerta en materia conductual o de reputación empresarial, como puede ser la solicitud de pagos en metálico, las relaciones dudosas con funcionarios públicos o procesos judiciales por *mala praxis* empresarial; y

6.- Buscar información complementaria en bases de datos o internet: herramientas informáticas que provean de información relevante de personas físicas y jurídicas:

- bases de datos de organismos internacionales de control,
- listas negras nacionales o internacionales,
- páginas web de información mercantil y vinculaciones empresariales,
- barrido *on line* de prensa y global media de cara a localizar noticias relevantes sobre la mercantil y/o sus administradores que puedan poner en entredicho su reputación.

## 9. Canales de denuncia

**Uno de los requisitos imprescindibles para que un sistema de cumplimiento normativo pueda considerarse efectivo, es disponer de un medio de comunicación de denuncias.** Así se recoge en la reforma del Código Penal del año 2015, que en su artículo 31 bis establece *“la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención”*. También la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado especifica que la existencia de unos canales de denuncia de incumplimientos internos o de actividades ilícitas de la empresa es uno de los elementos clave de los modelos de prevención.

La extensión de estos canales de denuncia en el sector público español es aún algo desigual e irregular, muchas veces dependiendo de las diferentes normativas autonómicas<sup>13</sup>. España no es precisamente un país con una larga tradición en lo que a buzones de denuncia se refiere, ni en el sector privado ni mucho menos en el público. **La inexistencia de canales de denuncia, o**

<sup>13</sup> Se puede consultar, entre otras, a título de ejemplo, la normativa autonómica de Castilla y León, de inminente aprobación, sobre **la Oficina Antifraude – Canal de Denuncias**.

**su desconocimiento, es una de las principales debilidades en el campo de la contratación pública.**

El horizonte temporal en estos momentos está marcado por una fecha importante: **el próximo 17 de diciembre de 2021 expira el plazo para que España transponga la Directiva Europea 2019/1937** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión, también conocida como Directiva sobre *Whistleblowers*. Esta normativa es **determinante para que las entidades del sector público**, además del privado, **deban contar con canales de denuncia** y procedimientos internos adecuados para la recepción y el seguimiento de las denuncias **y, sobre todo, proteger al denunciante** ofreciendo las máximas garantías, prohibiendo cualquier represalia contra quienes saquen a la luz irregularidades en organismos públicos. El fin último es prevenir y preservar el interés público, y evitar perjuicios a las instituciones. En otras palabras: luchar contra la corrupción y las malas prácticas, algo en lo que la contratación pública es piedra angular.

La **importancia vital de contar con canales de denuncia en el ámbito de la contratación pública** viene avalada por un estudio<sup>14</sup> realizado por la Comisión Europea que, ya en el año 2017, fijaba entre 5.800 y 9.600 millones de euros anuales las pérdidas que estaba provocando en toda la Unión Europea la falta de protección de los denunciantes de corrupción en el campo de la contratación pública. Estos datos ya de por sí permiten hacerse una idea de por qué ya **el preámbulo de esta Directiva (apartado 6), y más adelante en el punto 52, respectivamente, se detiene de manera específica en el ámbito de la contratación en el sector público:**

*“La protección de los denunciantes es necesaria para mejorar la aplicación del Derecho de la Unión en materia de contratación pública. Es necesaria, no solamente para prevenir y detectar el fraude y la corrupción en la contratación pública en el contexto de la ejecución del presupuesto de la Unión, sino también para abordar la insuficiente ejecución de las normas en esta materia por los poderes adjudicadores nacionales y las entidades adjudicadoras en relación con la ejecución de obras, el suministro de productos o la prestación de servicios. Las infracciones de esas normas falsean la competencia, incrementan los costes para las empresas, vulneran los intereses de inversores y accionistas y, en general, hacen menos atractiva la inversión y sitúan en una posición de desigualdad a todas las empresas de la Unión, lo que repercute en el correcto funcionamiento del mercado interior”.*

*“A fin de garantizar, en particular, el respeto de las normas de contratación pública en el sector público, la **obligación de establecer canales de denuncia interna***

<sup>14</sup> <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8d5955bd-9378-11e7-b92d-01aa75ed71a1/language-en>

*debe aplicarse a todas las autoridades contratantes y entidades contratantes a nivel local, regional y nacional, pero de forma que guarde proporción con su tamaño”. La lista de infracciones o irregularidades en las que el denunciante gozará de la protección de la Directiva está regulado específicamente en el artículo 2.1, que incluye como no podía ser menos como primer punto la contratación pública.*

Efectivamente, un ámbito propio del sector público donde se debe contar con sistemas internos de denuncia es en la contratación pública, **con el objetivo**, tal y como establece la Directiva comunitaria, **de que se respeten las normas y se evite ir contra la integridad, la transparencia, la igualdad de trato o prácticas contrarias a la libre competencia.**

**Nuestra 10ª recomendación** es, no ya sólo disponer de canales / buzones de denuncia, sino **potenciar su uso y generar confianza** tanto en la efectividad sobre los asuntos denunciados como en la protección del denunciante.

## 10. Códigos éticos y de conducta

La **OCDE** en su Recomendación de 26 de enero de 2017 sobre **Integridad Pública** advertía:

*Los enfoques tradicionales, basados en creación de un mayor número de normas, observancia más estricta y cumplimiento más firme, han mostrado una **eficacia limitada**. Una respuesta estratégica y sostenible contra la corrupción es la integridad pública <sup>15</sup>.*

*La integridad es uno de los pilares fundamentales de las estructuras políticas, económicas y sociales y, por lo tanto, es esencial para el bienestar económico y social, así como para la prosperidad de los individuos y de las*

---

<sup>15</sup> Por «Integridad pública» entendemos el posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados.

*sociedades en su conjunto* <sup>16</sup>.

En esta línea, la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, de 31 de octubre de 2003 mencionaba en el artículo octavo los códigos de conducta indicando que *“cada Estado Parte procurará aplicar, en sus propios ordenamientos institucionales y jurídicos, códigos o normas de conducta para el correcto, honorable y debido cumplimiento de las funciones públicas”*.

Normalizados en el ámbito privado, los códigos éticos o de conducta son una herramienta de *soft law* que paulatinamente se va incorporando al sector público español, buscando un refuerzo de la integridad y la prevención de la corrupción, aunque sus objetivos van más allá, al afectar a otros elementos, como la actitud y el trato apropiados. Lo cierto es que ya **están codificados, con categoría de Ley y normas administrativas, los principios a que deben sujetarse los empleados públicos**, si bien es una fortaleza que además cada entidad codifique las especificidades de su cultura interna y su modelo de organización y gestión, sin perjuicio del tan reiterado “sometimiento pleno a la Ley y al ordenamiento jurídico”. En **los artículos 52 a 54 del Real Decreto Legislativo 5/2015**, texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, se encuentra el **Código de Conducta de los empleados públicos**, sus principios éticos y de conducta. Por otra parte, la **Orden APU/516/2005** recoge el **Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado**.

Asimismo, existen diversas iniciativas en el ámbito autonómico, entre las que podemos citar el Acuerdo del Consello de la Xunta de Galicia de 24 de julio de 2014 por el que se aprueba el Código Ético Institucional de la Xunta de Galicia, el Código Ético y de Conducta del Ayuntamiento de Barcelona o el Código de Buenas Prácticas Administrativas del Ayuntamiento de Madrid.

### **¿Qué contenido pueden tener los códigos éticos? ¿qué materias deben regular?**

A título de ejemplo podemos categorizar dos grupos de materias que de una forma u otra deberían considerarse a la hora de dotar de contenido a los códigos éticos. Por un lado, estarían los **principios éticos** tales como el respeto a los derechos fundamentales y las libertades públicas, la integridad, la ejemplaridad, la honestidad, el respeto, la objetividad, la lealtad, el sentido institucional, la igualdad de trato y no discriminación, la imparcialidad, la independencia, la neutralidad, la responsabilidad y la profesionalidad de las actuaciones. En segundo término, también deberían figurar **principios de buen gobierno** como la transparencia, la satisfacción del interés general, la innovación, la rendición de cuentas, el control del gasto, la calidad, la accesibilidad, la agilidad, la eficacia y eficiencia, la modernización y mejora continua.

<sup>16</sup> Véase: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>

Ahora bien, es indispensable que cada entidad lleve a cabo un análisis de riesgos detallado para la integridad, su cultura ética y su entorno institucional antes de determinar los principios éticos que deben recogerse en el código. **Partiendo de un mínimo común denominador, cada entidad debería concretar los principios que deben recogerse en su código ético.**

### **Cumplimiento de los códigos internos.**

Los códigos éticos y de conducta no garantizan por sí solos su cumplimiento. **Es necesario que incorporen explícitamente mecanismos de garantía y fomento<sup>17</sup>** como, por ejemplo:

- La existencia de un órgano encargado de su seguimiento.
- La disponibilidad de un canal para alertar de los incumplimientos y del uso del mismo.
- La definición de las consecuencias de su incumplimiento.
- Las acciones que, debidamente planificadas, se realicen para fomentar su existencia y conocimiento en el seno de las entidades.
- La realización de jornadas de sensibilización.

El **proceso de mejora continua** es un elemento común en los estándares de *compliance* y también en lo que se refiere a las cuestiones éticas existen actividades que ayudan a establecer, mantener o mejorar la ética en las organizaciones. La **formación y la concienciación** son muy importantes, pero no serán suficientes para la mejora del tono ético de la organización, si su **órgano de gobierno y máxima dirección** no se manifiesta y se posiciona **alineado con los mismos**.

La mayor parte de equipos de gobierno en las organizaciones tienden a pensar que su tono ético es mayor al de los demás lo que obviamente es matemáticamente

---

<sup>17</sup> A la vista de los antecedentes se debe abandonar de una vez por todas el mero cumplimiento estético, riesgo éste que, por otro lado, debe formar parte de cualquier matriz de riesgos de las entidades del sector público.

imposible <sup>18</sup>. **El tono ético de una organización puede medirse.** Internacionalmente se han diseñado cuestionarios a tal efecto que permiten conocer el tono ético de la organización. Dos ejemplos son los siguientes:

- Muel Kaptein Ethical Culture de 2008.
- DeBode, Armenakis Field&Walker.

**Nuestra 11ª recomendación** es codificar con integridad y voluntad de recoger por escrito lo que la organización espera de sí misma y de sus personas.

## 11. Verificación y control

### Auditoría interna.

Las empresas públicas deben tener **auditorías internas que evidencien los errores en la contratación**, con el objetivo final de realizar contrataciones que cumplan con las disposiciones legales y la normativa interna aplicables, **con especial atención en aquellos aspectos que puedan ser indicadores para la prevención del fraude.**

Los aspectos para analizar son:

- Planificación de la contratación y evaluación de su cumplimiento
- Publicidad (Transparencia)
- Procedimientos de contratación
- Unidades encargadas de los mismos y segregación de funciones
- Sistemas de identificación y gestión de conflictos de interés
- Concatenación de contratos menores y otros tipos de fraccionamiento
- Ofertas (similitudes)
- Subcontrataciones entre licitadores y UTE's
- Modificaciones de contratos
- Prórrogas de contratos

<sup>18</sup> A efectos de ampliar información al respecto se pueden consultar los siguientes documentos:

- Integrity Compliance Guidelines publicadas por el Banco Mundial Apdo. 2º dedicado a leadership.
- La Resource Guide to the US Foreign Corrupt Practices Act de la Criminal Division of the US Department of Justice (2012). Capítulo 5º cuando trata el Commitment of Senior Manager.
- El Guideline documento of Evaluation of Corporate Compliance Programs de la US Department of Justice. Criminal división. En particular, apdo A "Commitment by senior and middle Management" dentro del Apdo. 1º.
- La Guidance para la aplicación de la UK Bribery Act 2010 publicada en 2011 por el Minister of Justice británico. Principio nº 2 Top Level Commitment.
- El estándar ISO 19600 sobre sistemas de gestión de compliance. Cap. 5º.
- El estándar ISO 37001 sobre sistemas de gestión antisoborno. Cap. 5º
- La Norma UNE 19601 sobre sistemas de gestión de compliance penal.
- La Circular 1/2016 de la FGE. Apdo. 5º.
- La STS 154/2016, de 29 de febrero. FJ 8º.

- Adjudicaciones directas y procedimientos negociados sin publicidad
- Ejecución y control
- Contrataciones de urgencia
- Convenios y acuerdos colaborativos
- Contratos de patrocinio y mecenazgo
- Contratos Marco y Acuerdos Marco
- Encargos a medios propios
- Reconocimiento extrajudicial de créditos
- Control de cumplimiento de las obligaciones laborales y de Seguridad social por parte de contratistas y subcontratistas
- Control del cumplimiento de las obligaciones de Coordinación de Actividades Empresariales por parte del contratante
- Procedimientos de fiscalización de los últimos 3 ejercicios (IGAE, Tribunal de Cuentas...)
- Procedimientos administrativos / judiciales por incumplimiento de contratos de los últimos 3 ejercicios.

### **Supervisión externa.**

Además de las actividades de control que pueda llevar a cabo cada una de las entidades del sector público dentro de sus organizaciones, normativamente se establecen una serie de controles por parte de los órganos supervisores y fiscalizadores autonómicos o estatales. Nos estamos refiriendo a la **Intervención General de la Administración del Estado (IGAE)** y los **órganos autonómicos de control externo (OCEX)**.

### **Intervención General de la Administración del Estado.**

Entre las funciones de la IGAE como órgano de control de la administración pública estatal, se encuentra, además del control financiero y auditoría pública, la supervisión continua de las entidades y organismos del sector público institucional estatal en los términos previstos en el artículo

85 de la Ley del Régimen Jurídico del Sector Público y el **control financiero en materia de contratación pública**.

Sin perjuicio de las auditorías que lleve a cabo la IGAE con carácter puntual, véase la **Resolución<sup>19</sup> de 25 de julio de 2018**, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 20 de julio de 2018, por el que se da aplicación a la previsión de los artículos 152 y 147 de la Ley General Presupuestaria, **respecto al ejercicio de la función interventora en régimen de requisitos básicos en el ámbito de los contratos del sector público y encargos a medios propios**.

### **Tribunal de Cuentas.**

La contratación pública ha constituido tradicionalmente uno de los objetivos prioritarios del Tribunal de Cuentas en el ejercicio de su actividad de **control del sometimiento de la actividad económico-financiera del sector público a los principios de legalidad, eficiencia y economía**. Esto sin perjuicio de la elaboración de los informes que se realizan específicamente, como el que está previsto en el programa de fiscalización para el año 2021 sobre la contratación del sector público o las inspecciones puntuales sobre temas concretos.

Véase la **Resolución de 20 de julio de 2018, de la Presidencia del Tribunal de Cuentas<sup>20</sup>**, por la que se publica el Acuerdo del Pleno de 28 de junio de 2018, sobre la Instrucción general relativa a la remisión telemática al Tribunal de Cuentas de los **extractos de los expedientes de contratación y de las relaciones de contratos, convenios y encomiendas de gestión celebrados por las entidades del Sector Público** Estatal y Autonómico.

### **Otros controles.**

Las entidades del sector público están obligadas igualmente a suministrar información en materia de contratación de forma activa, según se regula en la Ley 9/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, que puede ser objeto de fiscalización por parte del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno. Se trata de la **publicidad activa** en el Diario oficial de la Unión Europea, la plataforma de contratos del sector público, el perfil de contratante de la entidad del sector público, el Boletín Oficial del Estado o en otros diarios, entre otros medios de difusión. Igualmente, existe la **obligación pasiva de transparencia**, la información a requerimiento de cualquier interesado.

Asimismo, las entidades del sector público del Grupo Patrimonio, tienen obligaciones de información a la **Dirección General de Patrimonio del Estado** en materia de contratación pública, según se establece en la Instrucción Reguladora de las Relaciones

<sup>19</sup> BOE núm. 186, de 2 de agosto de 2018

<sup>20</sup> BOE número 182, de 28 de julio de 2018.

de las sociedades mercantiles del Grupo Patrimonio con la Dirección General del Patrimonio del Estado de 8 de febrero 2007 (versión actualizada octubre 2012).

## 12. UNE-ISO 37301: 2021 sistemas de gestión del Compliance. Requisitos con orientación para su uso

La reciente norma técnica **UNE-ISO 37301:2021 Sistemas de gestión del *compliance*. Requisitos con orientación para su uso**, potencia la transformación cultural en las organizaciones; podríamos llegar a afirmar que es un sistema de gestión de la conducta. En concreto, es importante detenerse en su capítulo V en el que se desarrolla el concepto de liderazgo que acompaña la conducta. La ISO 37301 habla de valores, de personas, de conductas, de transformación cultural a través de la ética de la conducta de las personas de las organizaciones las cuales conforman su cultura organizacional. Este es el gran avance que se genera con la ISO 37301. **La transformación cultural de la organización se genera mediante la revisión y mejora de la conducta profesional de las personas.**

### Conclusiones

Nos encontramos en el contexto de la **crisis sanitaria, económica y social** provocada por el coronavirus Covid-19 (SARS-CoV-2) y de las **expectativas de oportunidades de los fondos europeos Next Generation (NG-EU)** y otras ayudas comunitarias.

Uno de los instrumentos principales para realizar las inversiones necesarias es **la contratación pública, que desempeña un papel clave**, aunque está expuesta a múltiples riesgos de cuya materialización se podrían seguir, entre otros efectos, la pérdida de elegibilidad de los contratos para ser cofinanciados, la disminución de las ayudas o incluso el reintegro de los fondos absorbidos. Hay **que salvaguardar** el cumplimiento normativo, los principios y los objetivos legales de la contratación pública, así como del destino efectivo de los contratos y los fondos y, con todo, la aplicación de medidas para

prevenir, detectar y tratar los riesgos, incumplimientos y desórdenes a causa de insuficiente *lex artis*, intereses personales o falta de control.

Con estas premisas, las entidades del sector público, gestoras potenciales de fondos europeos, deberán **actuar con un plus de prevención, integridad y estrategia** y, en este sentido, reivindicamos el *compliance* como método para generar cultura corporativa de cumplimiento ético y gestionar proactivamente los riesgos. **Proponemos la adopción, por parte de los poderes adjudicadores, de programas de *compliance* en el ámbito de la contratación pública** y los requisitos que especifique la regulación de las ayudas comunitarias.

A tal fin, **hay que tener en consideración el contexto social y normativo**, por un lado, y por otro, **los aspectos básicos de todo modelo de *compliance* y los específicos del entorno de riesgos de la contratación pública** y la propia organización; el Documento realiza la siguiente vista panorámica:

- i) Los aspectos relevantes para desplegar un marco completo de prevención y control para la gestión de riesgos,
- ii) La relación de los riesgos principales de cada etapa de la contratación y las acciones para minorarlos;
- iii) Menciones especiales a riesgos muy relevantes como los conflictos de intereses y la colusión y
- iv) Descritas fortalezas internas como pueden llegar a ser los canales de denuncia y los códigos éticos.

En otro orden, el programa de *compliance* se relaciona con las capas de control interno que, con motivo de las inversiones con cargo a los fondos europeos, recoge el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia aprobado en abril de 2021 por el Gobierno y, obviamente, los sistemas de verificación y control establecidos para el sector público.

Finalmente, se ofrece una referencia a la reciente norma técnica UNE-ISO 37301:2021, que se orienta a la revisión y mejora de la conducta profesional de las personas en la organización.

## Agradecimiento

A José Manuel Martínez Fernández, que ha puesto a disposición del grupo su tesis doctoral: ***Transparencia versus corrupción en la contratación pública. Medidas de transparencia en todas las fases de la contratación pública como antídoto contra la corrupción. (2015).***

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/7261/TESIS%20DE%20JOS%C3%89%20MANUEL%20MART%C3%8DNEZ%20FERN%C3%81NDEZ.pdf?sequence=1>

## Anexo al apartado 6: Referencias en la LCSP a materia de competencia

### Artículo 1 LCSP: Principios generales.

- Libertad de acceso a las licitaciones.
- Publicidad y transparencia de los procedimientos.
- No discriminación e igualdad de trato entre los licitadores.
- Salvaguarda de la libre competencia y la selección de la oferta económicamente más ventajosa.

### Artículo 132 LCSP: Principios de igualdad, transparencia y libre competencia.

- La contratación NO SERÁ CONCEBIDA con la intención de eludir los requisitos de publicidad o los relativos al procedimiento de adjudicación que corresponda, ni de restringir artificialmente la competencia, bien favoreciendo o perjudicando indebidamente a determinados empresarios (OBLIGACIÓN NEGATIVA).
- Los órganos de contratación VELARÁN en todo el procedimiento de adjudicación por la salvaguarda de la libre competencia y NOTIFICARÁN a las autoridades de competencia cualesquiera hechos de los que tengan conocimiento que puedan constituir infracción a la legislación de defensa de la competencia. (OBLIGACIÓN POSITIVA)

### Artículo 150 LCSP: Indicios de prácticas colusorias

- Si en el ejercicio de sus funciones la mesa de contratación, o el órgano de contratación, tuviera **indicios fundados** de conductas colusorias los TRASLADARÁ, con carácter previo a la adjudicación del contrato, A LA AUTORIDAD DE COMPETENCIA CORRESPONDIENTE, a efectos de que a través de un procedimiento sumarísimo se pronuncie sobre aquellos.
- La remisión de dichos indicios tendrá efectos suspensivos en el procedimiento de contratación. Si

la remisión la realiza la mesa de contratación dará cuenta de ello al órgano de contratación. Reglamentariamente se regulará el procedimiento (Disposición final 16)

- Ejemplos de indicios:
  - falta de interés en presentar oferta o en subsanar defectos
  - no justificar ofertas anormalmente bajas
  - ofertas de competidoras en UTE
  - previsión de subcontratación de empresas competidoras, sin razón técnica
  - repetición de adjudicación en mismo contrato
  - rotación de empresas
  - diferencias sustanciales en ofertas de una empresa respecto a otras licitaciones
  - escasez de ofertas
  - ofertas con importes idénticos

Esta operativa tiene todavía bastantes zonas oscuras y falta un desarrollo normativo. Insistimos en que se trata de un procedimiento que se limita a **confirmar la existencia de indicios fundados** para que el órgano de contratación adopte las decisiones que correspondan, sin prejuzgar la futura decisión de la autoridad de la competencia. Dado su carácter preventivo, conviene insistir en la necesidad de una máxima discreción y sigilo para no poner en peligro, por ejemplo, una posible inspección de las autoridades de competencia (riesgo destrucción de pruebas). Por esa misma razón, no se ha de dar traslado a los licitadores de dicha puesta en conocimiento (Artículo 133.1 LCSP regula la confidencialidad).

#### **Artículo 69 y 139.3 LCSP: Uniones temporales de empresarios**

Cuando se aprecien **posibles (un grado menos que “fundados”) indicios de colusión entre empresas que concurren agrupadas en una unión temporal**, los órganos de contratación **REQUERIRÁN A LAS EMPRESAS** para que justifiquen las razones para concurrir agrupadas. Si, a la vista de las explicaciones, se considera que existen **indicios fundados** de colusión, se procederá como en el caso del 150. Además (Art.139.3 LCSP) recordemos que cada licitador no puede presentar más de una proposición y, por lo tanto, no podrá suscribir ninguna propuesta en UTE si ya lo ha hecho individualmente, o figurar en más de una UTE. Es causa de inadmisión.

#### **Artículo 115 LCSP: Consultas preliminares del mercado.**

Los órganos de contratación podrán realizar estudios de mercado y dirigir consultas a los operadores económicos.

Antes de su inicio, se publicará en el **perfil de contratante** el **objeto** de la misma y los **terceros** que vayan a participar. Con carácter excepcional para el asesoramiento incluso se podrá contar operadores económicos activos en el mercado. El asesoramiento será utilizado para planificar el procedimiento de licitación y durante la sustanciación del mismo, siempre y cuando no tenga el efecto de falsear la competencia o de vulnerar los principios de no discriminación y transparencia. **En resumen: las consultas no deben generar ventajas para los participantes.**

#### **Artículo 214 LCSP: Cesión de los contratos**

La modificación subjetiva de los contratos por cesión contractual, tiene unos determinados límites. Los derechos y obligaciones del contrato podrán ser cedidos por el contratista a un tercero, siempre que:

- Las cualidades técnicas o personales del cedente no hayan sido razón determinante de la adjudicación del contrato.
- De la cesión **no resulte una restricción efectiva de la competencia en el mercado.**

Se trata, pues, de **un acto reglado por la LCSP**. No se trata de una cuestión disponible por los contratistas, es necesario el trámite de **AUTORIZACIÓN**, por parte del órgano de contratación quien, a su vez, estará obligado a realizar un análisis desde el punto de vista de la libre competencia, para verificar que se cumplen los requisitos y poder autorizar la cesión.

#### **Artículo 71.1.b LCSP: Prohibición de contratar**

No podrán contratar con la administración las empresas que hubieran sido sancionadas con carácter firme por, entre otras razones, la comisión de infracciones graves de disciplina de mercado, o de falseamiento de la competencia. Las prohibiciones de contratar afectarán también a las empresas de las que pueda presumirse que son continuación, o que derivan, por transformación, fusión o sucesión, de otras empresas incursas en esta

prohibición. En cuanto al procedimiento, conviene señalar que es obligación del propio órgano de contratación el declarar acreditada la infracción a la LDC y aplicar la prohibición. Incluso, la adopción de medidas provisionales.

También hay que recordar que, como en todo el derecho sancionador en materia de competencia, también en este caso opera el beneficio de **CLEMENCIA** y también el correspondiente a la acreditación de un adecuado sistema de **COMPLIANCE** (Art. 72.5 LCSP).

### **Artículo 99.3 LCSP: Excepcionalidad de la no división en lotes**

La nueva LCSP efectúa un giro auténticamente copernicano en cuanto al tratamiento de los lotes en los procesos licitatorios. En efecto, la norma establece que ***“Siempre que la naturaleza o el objeto del contrato lo permitan, deberá preverse la realización independiente de cada una de sus partes mediante su división en lotes...”*** Desde la perspectiva de la libre competencia, objetivo perseguido por el legislador, este cambio resulta positivo en cuanto **incrementa la competencia efectiva al permitir el acceso de PYMES** (que, en muchos casos, nunca hubieran podido ejecutar la totalidad del objeto del contrato). Pero, también puede producir efectos no deseados, en cuanto a que lotes cuantitativa y cualitativamente grandes y homogéneos, no garantizan la concurrencia y pueden facilitar la colusión. Asimismo, lotes excesivamente pequeños implicarían pérdidas de economías de escala; riesgo de reparto. Interesa destacar que, sentado el principio general de reparto en lotes, el legislador reconoce la existencia de determinados motivos válidos para no hacerlo, entre otros, que la división conlleve riesgo de restringir injustificadamente la competencia. A los efectos de aplicar este criterio, el órgano de contratación deberá solicitar informe previo a la autoridad de defensa de la competencia correspondiente para que se pronuncie sobre la apreciación de dicha circunstancia.

### **Artículo 167 LCSP: Supuestos de aplicación del procedimiento de licitación con negociación.**

Los órganos de contratación podrán adjudicar contratos utilizando el procedimiento de **licitación con negociación** en los contratos de obras, suministros, servicios, concesión de obras y concesión de servicios cuando se dé alguna de las siguientes situaciones:

- a) Cuando para dar satisfacción a las necesidades del órgano de contratación resulte imprescindible que la prestación, tal y como se encuentra disponible en el mercado, sea objeto de un trabajo previo de diseño o de adaptación por parte de los licitadores.
- b) Cuando la prestación objeto del contrato incluya un proyecto o soluciones innovadoras.

- c) Cuando el contrato no pueda adjudicarse sin negociaciones previas debido a circunstancias específicas vinculadas a la naturaleza, la complejidad o la configuración jurídica o financiera de la prestación que constituya su objeto, o por los riesgos inherentes a la misma.
- d) Cuando el órgano de contratación no pueda establecer con la suficiente precisión las especificaciones técnicas por referencia a una norma, evaluación técnica europea, especificación técnica común o referencia técnica, en los términos establecidos en esta Ley.
- e) Cuando en los procedimientos abiertos o restringidos seguidos previamente solo se hubieren presentado ofertas irregulares o inaceptables.

#### **Artículo 226.4: Sistema dinámico de adquisición**

Los órganos de contratación adjudicarán el contrato específico al licitador que hubiera presentado la mejor oferta, de acuerdo con los criterios de adjudicación, detallados en el anuncio de licitación para el sistema dinámico de adquisición. Cuando proceda, estos criterios podrán formularse con más precisión en la invitación a los candidatos.

## Participantes en el grupo de trabajo que han elaborado este documento:

Coordinadora del grupo de trabajo:

- Díaz de Solís, Carmen

Participantes (por orden alfabético):

- Arizón Fanlo, Elena
- Campomanes Camino, Marta
- Castro Rivera, Angel
- Díaz de Solís, Carmen
- Esperón Chacel, Gemma
- Iranzo Sánchez, Esmeralda
- Irurita i Ros, Xavier
- Iturriaga Nieva, Rafael
- Macías Corral, Carmen
- Otero Beléndez, Marta
- Pindado Navarro, María Pilar
- Puig Gómez de la Bárcena, Carlos
- Rubio Ballester, Fernando
- Sánchez Peña, Jon Andoni
- Sánchez-Tárrega y Marcelino, Jorge



**Asociación  
Española  
de Compliance**